

# ***Self Efficacy Job Performance: Peran Mediasi Work Engagement pada Lingkungan Kerja Berbasis Proyek***

**Deva Anggawa, Sri Wartini**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Negeri Semarang

devaanggawa13@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v2i.376>

QRCBN 62-6861-4243-013

## **ABSTRAK**

Sumber Kerja berbasis proyek semakin banyak diadopsi organisasi karena dinilai adaptif terhadap target yang spesifik dan perubahan kebutuhan yang cepat. Di balik fleksibilitas tersebut, karakter proyek yang bertenggang, berintensitas kolaborasi tinggi, serta menuntut koordinasi lintas peran membuat konsistensi kinerja (*job performance*) menjadi isu krusial. Di sisi lain, temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan *self-efficacy* dan *job performance* belum sepenuhnya seragam. pada beberapa konteks, pengaruh langsungnya dilaporkan lemah atau tidak signifikan sehingga mengisyaratkan adanya mekanisme psikologis lain yang menjembatani keduanya. Kajian ini bertujuan menyintesis literatur untuk menjelaskan keterkaitan *self-efficacy*, *work engagement* dan *job performance* pada lingkungan kerja berbasis proyek. Penulisan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur (*literature review*) dengan data sekunder dari publikasi ilmiah nasional terakreditasi dan jurnal internasional terindeks, serta *Performance Theory* sebagai kerangka interpretatif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *self-efficacy* berperan sebagai sumber daya personal yang membantu individu mengelola tuntutan, mempertahankan upaya dan tetap adaptif dalam dinamika proyek. Namun kontribusinya terhadap *job performance* cenderung lebih kuat ketika *work engagement* (*vigor*,

*dedication, absorption)* terbentuk dan memfasilitasi fokus, persistensi, serta keterlibatan tugas pada fase-fase kritis. Kajian juga mengindikasikan bahwa *work engagement* tidak selalu bersifat linear. keterlibatan yang sangat tinggi tanpa dukungan dan pemulihan yang memadai berisiko meningkatkan kelelahan sehingga performa dapat menurun. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan *self-efficacy* dan desain pengelolaan proyek yang menjaga *work engagement* tetap sehat (misalnya melalui kejelasan peran, umpan balik, pengaturan beban kerja dan dukungan kolaborasi) agar kualitas performa dapat dipertahankan sepanjang siklus proyek.

**Kata Kunci:** *self-efficacy, work engagement, job performance,* kerja berbasis proyek.

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan modal utama organisasi untuk mempertahankan keberlangsungan serta meningkatkan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis (Yao et al., 2022). Karena itu, pengembangan dan pengelolaan SDM yang terarah perlu dilakukan agar organisasi mampu menjaga efisiensi kerja sekaligus memastikan proses kerja berjalan efektif dalam mencapai target (Prasetyo Hadi, 2022). Dalam organisasi *modern*, kualitas SDM tidak hanya dilihat dari keterampilan teknis, tetapi juga dari kapasitas perilaku kerja seperti kedisiplinan, kemampuan bekerja sama dan konsistensi dalam penyelesaian tugas, karena aspek-aspek tersebut berkaitan langsung dengan kualitas output organisasi (Meng & Berger, 2022). Sejumlah kajian juga menunjukkan bahwa kondisi psikologis di tempat kerja dapat memengaruhi kualitas kontribusi karyawan, yang pada akhirnya tercermin pada performa kerja yang dihasilkan (Yao et al., 2022). Dengan demikian, pengembangan SDM menjadi penting bukan hanya sebagai investasi jangka panjang, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk memastikan kontribusi karyawan tetap optimal dan terukur melalui indikator *job performance*

(Bernales-Turpo et al., 2022).

Sumber Daya Manusia dapat diposisikan sebagai aset strategis karena menjadi penggerak utama proses operasional, inovasi, dan pencapaian target organisasi melalui kontribusi karyawan dalam pekerjaan sehari-hari (Prasetyo Hadi, 2022). Dalam praktik manajemen *modern*, keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal finansial atau teknologi, melainkan juga oleh kualitas kontribusi individu yang terlibat langsung dalam proses kerja (Yao et al., 2022). Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan bahwa pengembangan SDM tidak berhenti pada peningkatan kompetensi, tetapi juga mendorong perilaku kerja yang produktif, konsisten dan selaras dengan sasaran organisasi (Bernales-Turpo et al., 2022). Literatur menekankan bahwa capaian organisasi berkaitan erat dengan bagaimana perusahaan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi kualitas kontribusi karyawan, baik melalui dukungan kerja maupun penguatan praktik pengelolaan SDM yang efektif (Meng & Berger, 2022). Dengan kata lain, keberhasilan organisasi dalam mengelola SDM akan tercermin pada kualitas hasil kerja karyawan yang dapat diamati serta dievaluasi secara sistematis (Yao et al., 2022). Pada akhirnya, efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan memfasilitasi dan mengoptimalkan potensi karyawan sehingga menghasilkan *job performance* yang semakin baik (Prasetyo Hadi, 2022).

*Job performance* karyawan (*job performance*) merupakan indikator penting yang merefleksikan kontribusi nyata individu terhadap keberhasilan organisasi melalui perilaku kerja yang ditunjukkan saat menjalankan tugas yang diberikan atasan (Prasetyo Hadi, 2023). *Job performance* tidak hanya dipahami sebagai "hasil akhir", tetapi juga tercermin pada kualitas dan kuantitas output (produk atau layanan) yang diselesaikan karyawan, sehingga menggambarkan kemampuan dan kapabilitas individu dalam organisasi (Prasetyo Hadi, 2023). Karena *job performance* berhubungan langsung dengan produktivitas, efektivitas proses, dan efisiensi, peningkatan *job performance* karyawan kerap diposisikan sebagai prasyarat penting dalam penguatan daya saing organisasi (Prasetyo Hadi, 2023). Pada konteks pekerjaan yang menuntut ketepatan keputusan dan

konsistensi layanan, *job performance* individu bahkan berimplikasi pada kualitas layanan yang diterima pihak lain, sehingga organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan performa kerja (Bernalles-Turpo et al., 2022). Sejalan dengan itu, studi juga menekankan bahwa dalam era perubahan yang cepat, pengembangan sumber daya internal (termasuk penguatan perilaku kerja) menjadi sumber keunggulan organisasi dan relevan untuk menjawab tantangan pencapaian performa secara berkelanjutan (Meng & Berger, 2022). Dengan demikian, pembahasan *job performance* menjadi semakin penting ketika pola kerja organisasi bergerak ke arah pekerjaan yang dinamis, berorientasi target, dan menuntut koordinasi intens seperti pada lingkungan kerja berbasis proyek.

Kerja berbasis proyek merujuk pada aktivitas kerja yang terorganisasi secara sementara untuk mencapai tujuan spesifik dan menghasilkan output yang “unik” dalam batas waktu tertentu, sehingga pekerjaan memiliki awal–akhir yang jelas dan berbeda dari operasi rutin harian (Project Management Institute, 2021). Dalam praktiknya, pendekatan pengelolaan proyek dapat bervariasi (misalnya prediktif, iteratif, adaptif atau *hybrid*) dan diterapkan pada beragam jenis proyek dengan tingkat kompleksitas, ukuran, biaya, serta durasi yang berbeda-beda (ISO, 2020). Pola kerja ini juga sejalan dengan gagasan *temporary organizing*, yaitu pengorganisasian kerja yang dibangun untuk menyelesaikan tujuan tertentu dalam horizon waktu terbatas, sehingga menuntut koordinasi lintas-peran dan penyelarasan kontribusi individu agar *deliverable* dapat dicapai (Samimi & Sydow, 2021). Karena karakter proyek yang bertenggang dan menuntut kecepatan respons, kualitas *job performance* individu tidak cukup dinilai dari “selesai tugas”, tetapi juga dari kemampuan menjaga kualitas, beradaptasi terhadap perubahan dan mempertahankan efektivitas kolaborasi hingga proyek ditutup (ISO, 2020).

Tantangan kerja proyek tidak selalu bergerak “linear” dengan performa, karena peningkatan tuntutan kerja tidak otomatis menghasilkan peningkatan *job performance* yang terus-menerus (Yao et al., 2022). Dalam kerangka *job demands-resources*, ketika tuntutan (fisik/psikologis/sosial/organisasional) melebihi sumber daya

yang dimiliki individu, upaya kerja yang semakin besar justru dapat berujung pada kelelahan, kecemasan dan *burnout* yang kemudian menurunkan *job performance* (Yao et al., 2022). Kondisi tersebut menjelaskan mengapa sebagian individu dapat tampil sangat efektif saat tekanan meningkat (misalnya lebih fokus dan produktif), tetapi sebagian lain mengalami penurunan energi dan kelelahan kerja ketika tekanan berlangsung terus-menerus (Yao et al., 2022; Bernales-Turpo et al., 2022). Dengan kata lain, *job performance* pada situasi bertuntutan tinggi bukan hanya persoalan kemampuan teknis, tetapi juga terkait kondisi psikologis dan kapasitas individu menjaga sumber daya mentalnya (Yao et al., 2022; Bernales-Turpo et al., 2022).

Salah satu sumber daya psikologis yang sering dibahas dalam literatur adalah *Self-Efficacy*. *Self-Efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam merencanakan dan melaksanakan tindakan tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan (Albert Bandura.1997). Keyakinan ini berperan penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan, terutama dalam hal ketekunan, tanggung jawab dan resiliensi dalam menghadapi tekanan kerja. Karyawan yang memiliki *Self-Efficacy* tinggi cenderung memiliki motivasi yang kuat, mampu bertahan dalam kondisi kerja yang menantang, serta menunjukkan komitmen tinggi terhadap penyelesaian tugas (Bernales-Turpo et al., 2023). Penelitian oleh Bernales-Turpo et al. (2022) menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berperan dalam membentuk cara individu menghadapi tantangan pekerjaan dan bagaimana mereka mengalokasikan energi serta fokus selama proses kerja berlangsung. *Self-Efficacy* tidak hanya berperan dalam membentuk keyakinan individu terhadap kemampuannya, tetapi juga memengaruhi sikap dan emosi positif karyawan seperti optimisme, rasa percaya diri dan antusiasme kerja. Kondisi psikologis tersebut mendorong individu untuk lebih aktif, fokus dan berenergi dalam melaksanakan tugasnya.

Literatur juga menunjukkan bahwa pengaruh *Self-Efficacy* terhadap performa tidak hanya muncul pada performa tugas (*task performance*), tetapi juga pada performa kontekstual atau *extra-role*. Sebuah meta-analisis menegaskan bahwa individu yang self-efficacious cenderung lebih sering

terlibat pada perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, *voice behavior* (menyuarkan ide/masalah secara konstruktif) dan kontribusi sosial-organisasional lainnya; sekaligus menjadi faktor protektif terhadap perilaku kontraproduktif. Implikasinya, dalam kerja proyek yang sangat bergantung pada kerja tim, komunikasi dan inisiatif *Self-Efficacy* dapat berkontribusi pada kualitas hasil proyek bukan hanya dari sisi output, tetapi juga dari sisi perilaku pendukung yang menjaga proyek tetap berjalan. (Fida et al., 2025)

Di sisi lain, literatur SDM dan psikologi organisasi memperkenalkan konsep *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor* (semangat/energi), *dedication* (dedikasi/antusiasme) dan *absorption* (keterlarutan/keterlibatan penuh) dalam pekerjaan (Bernalles-Turpo et al., 2023). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan konsistensi, antusiasme, serta keterlibatan emosional dan kognitif dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Orgambídez et al. (2020) menjelaskan bahwa tingkat keterlibatan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis internal, termasuk persepsi individu terhadap kemampuan dirinya sendiri. Dalam berbagai konteks organisasi, *work engagement* sering dikaitkan dengan perilaku kerja yang produktif, inisiatif tinggi, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan. Pemahaman mengenai keterlibatan kerja menjadi penting dalam menjelaskan dinamika perilaku kerja karyawan di lingkungan kerja yang kompleks. Temuan empiris turut memperkuat pentingnya peran *Work engagement* dalam konteks organisasi *modern*, hasil penelitian Yao et al. (2022) menunjukkan bahwa *work engagement* memainkan peran mediasi dalam hubungan antara faktor psikologis dan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi variabel penting yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan *job performance* karyawan karena tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya berkontribusi langsung terhadap hasil kerja yang dicapai.

Terdapat kesenjangan dalam temuan penelitian yang memperlihatkan adanya ketidakseragaman hasil. Tidak semua studi mendukung bahwa *Self-Efficacy* selalu berdampak langsung terhadap *job performance*. Penelitian terdahulu yang

menguji pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *job performance* telah dilakukan di berbagai sektor. Bernales-Turpo et al. (2022) pada tenaga kesehatan di Peru menunjukkan bahwa *professional Self-Efficacy* berkontribusi terhadap peningkatan *job performance* secara langsung maupun melalui peran *work engagement*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Temuan serupa ditunjukkan oleh Prasetyo Hadi (2023) pada karyawan manufaktur di Jakarta, bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Sementara itu Razak (2021) menemukan hasil berbeda pada konteks perguruan tinggi di Makassar, yaitu *Self-Efficacy* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *job performance*. *Self-Efficacy* baru berdampak terhadap *job performance* melalui *job anxiety* dan *intrinsic motivation* sebagai variabel perantara.

Temuan empiris mengenai pengaruh *work engagement* terhadap *job performance* juga tidak sepenuhnya menunjukkan hasil yang sama. Bernales-Turpo et al. (2022) menemukan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap *job performance* pada tenaga Kesehatan di Peru dan berperan sebagai jalur utama yang menyalurkan pengaruh *burnout*, *self-efficacy* dan *life satisfaction* terhadap *work engagement*. Penelitian Prasetyo Hadi (2023) di sektor manufaktur juga menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance* karyawan. Di sisi lain, Yao et al. (2022) yang meneliti programer IT di Tiongkok menunjukkan bahwa hubungan antara *work engagement* dan *job performance* tidak selalu linear, tetapi cenderung mengikuti pola *inverted U-shaped* yang dimoderasi oleh *psychological capital*. Yaitu pada tingkat *work engagement* yang terlalu tinggi, *job performance* justru dapat menurun karena kelelahan dan tekanan pekerjaan yang berlebihan. Perbedaan karakteristik pekerjaan, tuntutan kerja, dan sumber daya psikologis yang dimiliki karyawan tersebut menunjukkan bahwa kekuatan dan bentuk hubungan *work engagement* dengan *job performance* masih berpotensi bervariasi antar konteks organisasi dan perlu diteliti kembali pada lingkungan kerja yang memiliki pola kerja berbasis proyek dan tengat waktu yang ketat.

Penelitian antara *Self-Efficacy* dan *work engagement* juga telah banyak diteliti, namun umumnya ditempatkan sebagai bagian dari model yang lebih luas sehingga kontribusi langsung *Self-Efficacy* terhadap *work engagement* belum banyak dibahas secara spesifik. Orgambídez et al. (2020) melakukan penelitian pada perawat di Spanyol menemukan bahwa *Self-Efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan *work engagement*. Bernales-Turpo et al. (2022) juga menunjukkan bahwa *professional Self-Efficacy* merupakan prediktor positif *work engagement* tenaga kesehatan di Peru. Di Indonesia, penelitian Prasetyo Hadi (2023) mengonfirmasi bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *work engagement* sekaligus *job performance* di sektor manufaktur. Sementara itu, Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Fredita et al. (2025) pada karyawan Generasi Z di Banjarmasin. Penelitian tersebut menemukan bahwa *Self-Efficacy* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *work engagement*, melainkan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Ketika melalui *job satisfaction* sebagai mediator, dimana kepuasan kerja menjadi jalur psikologis yang menjembatani hubungan keduanya.

Penelitian yang menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Self-Efficacy* dan *job performance* juga menunjukkan hasil yang beragam. Bernales-Turpo et al. (2022) memberikan bukti bahwa *work engagement* memediasi secara konsisten pengaruh *professional Self-Efficacy*, *life satisfaction* dan *burnout* terhadap *job performance* tenaga kesehatan, sehingga *work engagement* menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana sumber daya personal dan psikologis tersebut berkontribusi pada *job performance*. Orgambídez et al. (2020) juga menunjukkan peran signifikan mediasi *work engagement* dalam hubungan *Self-Efficacy* dengan *job satisfaction* dan *affective organizational commitment* pada perawat di Spanyol. Berbeda dengan itu, Prasetyo Hadi (2023) menemukan bahwa *work motivation* dan *work engagement* hanya memediasi secara parsial hubungan *Self-Efficacy* dengan *job performance* manufaktur, yang berarti masih terdapat pengaruh langsung *Self-Efficacy* terhadap *job performance* yang tidak sepenuhnya dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

Dengan demikian muncul kebutuhan untuk memahami mekanisme yang lebih komprehensif: bagaimana *Self-Efficacy* dapat memengaruhi *job performance* melalui *work engagement* sebagai mediasi. Secara konseptual, *Self-Efficacy* dapat mendorong individu untuk menilai tugas sebagai tantangan yang dapat dikelola (*manageable challenge*), sehingga meningkatkan energi, persistensi dan keterlibatan kerja. Ketika individu merasa mampu, ia lebih mungkin terlibat penuh, menambah upaya dan menjaga fokus. Pada akhirnya, keterlibatan kerja ini berkontribusi pada peningkatan performa. Namun, jalur ini juga bisa dipengaruhi faktor lain: kepuasan kerja, sumber daya pekerjaan, tuntutan, budaya organisasi, dan kondisi spesifik lingkungan kerja proyek. Oleh karena itu, penulisan artikel ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *job performance*, dimediasi oleh *work engagement* pada lingkungan kerja berbasis proyek.

Berikut adalah rangkuman dari fenomena gap dan research gap yang tertuang dalam Tabel 1.

### 1. Fenomena Gap

Tabel 1. Fenomena Gap

Aspek	Realitas	Harapan Ideal
Keyakinan kemampuan diri ( <i>Self-Efficacy</i> ).	Indikasi belum merata: sebagian anggota tim belum yakin mengambil keputusan/menangani problem lapangan sehingga respon tidak konsisten.	Karyawan memiliki keyakinan diri yang stabil untuk mengatasi tantangan proyek dan menyelesaikan tugas secara mandiri.
Keterlibatan kerja ( <i>work engagement</i> ).	Ditemukan keterlambatan penyelesaian tugas,	Karyawan terlibat aktif, menunjukkan

	rendahnya inisiatif, dan kolaborasi tim melemah saat tekanan meningkat mendekati hari pelaksanaan.	inisiatif dan kolaborasi tetap kuat terutama saat fase kritis proyek.
<i>Job performance (job performance).</i>	Konsistensi performa belum merata; pada fase proyek yang menekan (mendekati deadline), masih muncul variasi pada ketepatan waktu penyelesaian <i>deliverable</i> , kestabilan kualitas output, serta efektivitas koordinasi dan kolaborasi lintas-peran.	Mayoritas karyawan menunjukkan performa yang stabil sepanjang siklus proyek: tepat waktu, kualitas <i>deliverable</i> terjaga, adaptif terhadap perubahan kebutuhan, dan kolaborasi lintas-peran tetap efektif hingga proyek ditutup.

## 2. Research gap

Tabel 2. *Research Gap*

Peneliti & Tahun	Topik Penelitian	Temuan Utama	Research gap
Bernales-Turpo et	<i>Self-Efficacy</i> ,	<i>Self-Efficacy</i> berkontribusi	Banyak bukti

al. (2022).	<i>work engageme nt, dan job perfor mance.</i>	pada <i>job performance</i> dan <i>work engagement</i> berperan sebagai mekanisme penting yang menjelaskan jalur pengaruh variabel psikologis terhadap <i>job performance</i> .	berasal dari konteks spesifik (mis. layanan kesehatan), sehingga masih terbuka kebutuhan pengujian dan pemaknaan ulang pada konteks kerja berbasis proyek yang memiliki tenggat ketat dan dinamika koordinasi berbeda.
Prasetyo Hadi (2023).	<i>Self- Efficacy → job performa nce dengan mediasi work engageme nt (serta</i>	Mediasi bersifat parsial: masih ada pengaruh langsung <i>Self- Efficacy</i> pada <i>job performance</i> yang tidak sepenuhnya	Model yang memasukkan mediator tambahan menghasilkan pola hubungan berbeda; perlu sintesis

	variabel lain),	dijelaskan oleh <i>work engagement</i> .	yang lebih fokus untuk menegaskan posisi <i>work engagement</i> sebagai mekanisme utama (atau bukan) khususnya pada pola kerja proyek.
Razak (2021).	<i>Self-Efficacy</i> dan <i>job performance</i> (dengan variabel perantara ).	<i>Self-Efficacy</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap <i>job performance</i> ; pengaruh muncul melalui variabel perantara (mis. <i>job anxiety</i> dan <i>intrinsic motivation</i> ).	Temuan non-signifikan menunjukkan hubungan tidak selalu langsung; perlu penjelasan mekanisme psikologis yang lebih konsisten dan relevan untuk konteks kerja bertuntutan tinggi (proyek).
Yao et al.	<i>Work</i>	Hubungan	Banyak

(2022)	<i>engagement</i> dan <i>job performance</i> pada pekerjaan bertuntutan.	<i>work engagement-job performance</i> tidak selalu linear; cenderung mengikuti pola <i>inverted-U</i> sehingga <i>work engagement</i> sangat tinggi dapat berujung pada penurunan performa karena kelelahan/tekanan.	kajian masih mengasumsikan hubungan linear; perlu pemaknaan mekanisme <i>engagement</i> dalam konteks proyek yang rentan “ <i>over-engagement</i> ”, jam kerja memanjang, dan tekanan fase kritis.
Orgambídez et al. (2020).	<i>Self-Efficacy</i> dan <i>work engagement</i> (dalam model perilaku kerja).	<i>Self-Efficacy</i> berkaitan dengan meningkatnya <i>work engagement</i> sebagai kondisi psikologis positif yang memengaruhi perilaku kerja.	Hubungan <i>Self-Efficacy</i> → <i>work engagement</i> sering muncul sebagai bagian dari model luas; masih kurang fokus pembahasan yang secara spesifik

			menaikkan ya pada <i>outcome job performance</i> dalam konteks kerja berbasis proyek.
--	--	--	--

Berdasarkan tabel *research gap*, terlihat bahwa temuan penelitian mengenai keterkaitan *Self-Efficacy*, *work engagement* dan *job performance* belum menghasilkan hasil yang seragam. Sebagian studi menunjukkan *Self-Efficacy* dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *job performance* melalui *work engagement*, sementara studi lain menemukan pengaruh langsung yang tidak signifikan atau hubungan yang bergantung pada mediator lain. Di sisi lain, relasi *work engagement–job performance* juga berpotensi tidak linear, sehingga *work engagement* yang sangat tinggi dapat berujung pada penurunan performa akibat tekanan dan kelelahan. Perbedaan konteks pekerjaan (misalnya sektor, tingkat tuntutan, serta karakteristik pola kerja) mengindikasikan perlunya kajian yang lebih terarah untuk menjelaskan mekanisme hubungan ketiga variabel tersebut, khususnya pada lingkungan kerja berbasis proyek yang menuntut koordinasi lintas peran, respon cepat terhadap perubahan dan ketahanan performa sepanjang siklus pelaksanaan proyek.

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka dapat diambil beberapa tujuan penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis keterkaitan *Self-Efficacy* dan *job performance* dalam lingkungan kerja berbasis proyek. Menjelaskan bagaimana keyakinan kemampuan diri dapat berkaitan dengan kualitas performa kerja ketika individu bekerja dalam target, tenggat, dan dinamika proyek yang tinggi.

2. Menguraikan peran *work engagement* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani *Self-Efficacy* dan *job performance*. Mengelaborasi bagaimana *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dapat menjadi jalur yang memperkuat (atau tidak memperkuat) pengaruh *Self-Efficacy* pada performa kerja.
3. Mengidentifikasi ketidakkonsistenan temuan penelitian terdahulu dan faktor konteks yang mungkin memengaruhinya. Merangkum pola perbedaan hasil (langsung/tidak langsung, linear/tidak linear) serta menekankan konteks kerja sebagai faktor pembeda penting.
4. Menyusun implikasi konseptual dan rekomendasi praktis bagi pengelolaan SDM pada organisasi berbasis proyek. Memberikan arahan yang aplikatif bagi organisasi untuk menjaga performa melalui penguatan sumber daya psikologis dan strategi peningkatan keterlibatan kerja.

### Alasan Penyusunan Artikel

1. Pergeseran pola kerja menuju lingkungan berbasis proyek. Banyak organisasi mengandalkan pola kerja berbasis proyek yang menuntut kecepatan eksekusi, koordinasi lintas-peran, serta adaptasi terhadap perubahan kebutuhan, sehingga performa individu menjadi penentu keberhasilan *deliverable*.
2. Tantangan menjaga *job performance* yang stabil pada situasi bertuntutan tinggi. Tekanan tenggat, intensitas kolaborasi, serta risiko kelelahan membuat performa tidak selalu meningkat seiring meningkatnya tuntutan kerja; organisasi perlu memahami faktor psikologis yang menjaga performa tetap efektif.
3. Ketidakseragaman temuan riset *Self-Efficacy*, *work engagement*, dan *job performance*. Sebagian studi mendukung pengaruh langsung *Self-Efficacy* terhadap *job performance*, sementara studi lain menunjukkan pengaruhnya muncul lewat variabel perantara; temuan tentang *work engagement* pun berpotensi tidak linear. Kondisi ini menunjukkan perlunya sintesis yang lebih terfokus.

4. Kebutuhan referensi konseptual dan praktis yang spesifik untuk konteks kerja proyek. Masih terbatas kajian yang memusatkan perhatian pada mekanisme *Self-Efficacy* → *work engagement* → *job performance* dalam setting kerja berbasis proyek; artikel ini diharapkan menjadi rujukan bagi akademisi dan praktisi dalam merancang intervensi SDM yang relevan.

### **Teori Job Performance (*Performance Theory*)**

Teori *job performance* (*performance theory*) menjelaskan kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang relevan dan hasil yang terukur. Menurut Kuswandi & Sulistyо (2024) membagi *job performance* menjadi dua aspek utama, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* berkaitan dengan pelaksanaan tugas inti yang menjadi tanggung jawab utama individu dalam pekerjaannya, sementara *contextual performance* mencakup perilaku-perilaku pendukung, seperti kemampuan bekerja sama dan inisiatif, yang meskipun tidak secara langsung berhubungan dengan tugas inti, tetap berkontribusi penting pada pencapaian tujuan organisasi.

*Job performance* dapat diukur melalui beberapa dimensi yang menggambarkan keluaran kerja dan cara individu menjalankan tugasnya, seperti kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas biaya/pemanfaatan sumber daya (*cost effectiveness*), kebutuhan supervisi (*need for supervision*), serta dampak interpersonal (*interpersonal impact*) yang terkait hubungan kerja dan kontribusi terhadap lingkungan sosial di tempat kerja (Maliyah & Budiono, 2024). Dimensi-dimensi tersebut membantu organisasi menilai performa secara lebih menyeluruh karena tidak hanya melihat “hasil akhir”, tetapi juga efisiensi proses kerja serta kualitas interaksi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

*Performance Theory* dalam psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia merupakan kerangka teoretis yang menjelaskan bagaimana perilaku individu di tempat kerja berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi modern, *job performance* tidak lagi dipahami sekadar output numerik, tetapi sebagai konstruksi

multidimensi yang mencerminkan perilaku kompleks dalam berbagai situasi kerja. Beberapa penelitian psikologi organisasi menegaskan bahwa performance atau *job performance* adalah perilaku kerja yang relevan secara organisasi dan dapat diukur dalam bentuk out-comes yang diharapkan (misalnya efektivitas tugas, kontribusi tim, maupun dampak terhadap pencapaian target proyek) (Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002).

Menurut Campbell (1990), dalam kajian *performance theory*, *job performance* individu dipandang sebagai konstruksi dinamis dari berbagai komponen perilaku yang mencakup *task performance*, *contextual performance* dan *adaptive performance*. *Task performance* adalah perilaku inti yang berkaitan langsung dengan penyelesaian tugas yang ditetapkan sebagai tanggung jawab pekerjaan. *Contextual performance* mencakup perilaku yang lebih luas seperti kolaborasi tim, inisiatif dan perilaku pro-sosial di lingkungan kerja. Sedangkan *adaptive performance* menggambarkan kemampuan individu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan tugas yang tidak terduga.

Dalam perspektif performance theory, *job performance* bukan hanya hasil akhir, tetapi hasil perilaku kerja yang dipengaruhi oleh faktor psikologis, motivasional, kemampuan individu, serta konteks organisasi. Teori ini menyatakan bahwa performa terbaik tercapai ketika individu mampu menggabungkan keahlian teknis dengan motivasi internal yang kuat dan dukungan lingkungan kerja yang kondusif.

Bagian ini akan membahas secara mendalam setiap variabel yang terlibat dalam kajian. Pembahasan akan mencakup definisi konseptual, indikator, serta faktor-faktor yang mempengaruhi (penyebab) dari setiap variabel berdasarkan literatur yang ada.

### Tinjauan Konseptual

Bagian ini menguraikan secara lebih rinci variabel-variabel yang menjadi fokus kajian. Ulasan mencakup pemaknaan konseptual, indikator utama, serta faktor-faktor yang membentuk atau memengaruhi masing-masing variabel, dengan merujuk pada temuan dan pembahasan dari literatur

yang relevan.

### Pengertian *Self-Efficacy*

Teori efikasi diri (*Self-Efficacy*) pertama kali diperkenalkan oleh Albert Bandura (1997) dalam (Ningsih & Hayati, 2020) yang menjelaskan bahwa *Self-Efficacy* mengarah pada keyakinan seorang individu dalam mengukur kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan melakukan hal-hal yang dibutuhkan guna mencapai hasil yang diharapkan. Secara etimologi, *self-efficacy* terdiri dari dua kata, yaitu “*self*” yang artinya pribadi atau bagian dari kepribadian. Adapun kata “*efficacy*” diartikan sebagai penilaian diri tentang baik dan buruk, benar dan salah, bias dan tidak menyelesaikan suatu hal sesuai dengan yang ditentukan (Simaremare et al., 2023).

Simaremare et al. (2023), menjelaskan bahwa “efikasi diri (*Self-Efficacy*) mengacu pada keyakinan individu (atau konfidensi) mengenai kemampuannya untuk sukses dalam melakukan sesuatu. Sedangkan, menurut Melati & Kharismasyah (2023) menyakatakan bahwa individu dengan *Self-Efficacy* tinggi cenderung menetapkan tujuan yang lebih tinggi, berusaha lebih keras, dan lebih gigih dalam menghadapi tantangan. Dalam konteks organisasi, *Self-Efficacy* dapat mempengaruhi bagaimana karyawan memandang tugas mereka, merespon tantangan dan menunjukkan *job performance*.

Dalam literatur organisasi, *Self-Efficacy* juga dijelaskan sebagai *self-assessment* terhadap kemampuan personal, yaitu keyakinan bahwa individu sanggup melaksanakan aktivitas tertentu untuk mencapai hasil yang diharapkan; keyakinan ini dapat terbentuk sejak awal perkembangan individu maupun tumbuh dari pengalaman hidup dan dukungan lingkungan (Hadi, 2023; Razak, 2021; Fida et al., 2025). Dengan *Self-Efficacy* yang lebih kuat, individu cenderung memiliki tekad yang lebih tinggi untuk bertahan saat muncul kesulitan, menjaga fokus dan tetap berupaya mencapai standar kerja yang ditetapkan (Fida et al., 2025; Bernales-Turpo et al., 2022). Pada konteks pekerjaan tertentu, konsep ini sering dipersempit menjadi professional *Self-Efficacy*, yaitu keyakinan terhadap kemampuan diri untuk menjalankan

aktivitas yang terkait dengan profesiya sehingga dapat berkontribusi bagi organisasi (Bernales-Turpo et al., 2022; Fida et al., 2025)

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa efikasi diri (*Self-Efficacy*) ialah keyakinan individu pada *capability* (kemampuan) yang dimilikinya, utamanya untuk melaksanakan serangkaian kegiatan guna mencapai tujuan tertentu. Efikasi diri (*Self-Efficacy*) menjadi faktor penting, yakni sebagai inisiatör yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk melakukan proses dan tindakan yang mengarah pada keberhasilan dalam mendapatkan hasil belajar yang baik.

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Self-Efficacy*

*Self-Efficacy* dalam konteks kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa kondisi berikut.

1. Dukungan kepemimpinan dan teladan perilaku (*role modeling*).

Ketika pemimpin memberikan dukungan, menunjukkan teladan, dan melakukan penguatan secara verbal, hal ini dapat meningkatkan keyakinan karyawan bahwa mereka mampu menjalankan tuntutan kerja. Dalam studi tentang ethical leadership, ditemukan bahwa pemimpin etis dapat meningkatkan *Self-Efficacy* bawahan melalui dorongan verbal dan contoh langsung dalam perilaku kerja.

2. Pelatihan, pembelajaran dan penguatan keterampilan kerja.

Pengalaman belajar yang terstruktur misalnya melalui pelatihan dapat membantu individu membangun rasa mampu (*sense of capability*) yang lebih kuat. Literatur juga menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan *Self-Efficacy*, terutama ketika pengembangan keterampilan diikuti umpan balik yang mendukung dan kesempatan mempraktikkan kemampuan tersebut. Bahkan, rekomendasi praktis penelitian menekankan pentingnya program pelatihan, pengembangan, *coaching*, mentoring dan workshop untuk membangun kondisi psikologis positif (termasuk *Self-Efficacy*).

3. Pengalaman hidup dan dukungan lingkungan (konteks sosial-organisasional).

*Self-Efficacy* tidak berdiri di ruang hampa. Ia dapat berkembang melalui pengalaman yang membentuk penilaian diri, sekaligus dipengaruhi oleh konteks lingkungan yang memberi peluang, dukungan dan penguatan psikologis. Pemaknaan ini selaras dengan pandangan bahwa *Self-Efficacy* dapat muncul dari pengalaman hidup serta dibentuk atau diperkuat melalui bantuan lingkungan.

4. Paparan terhadap tugas menantang dan standar performa yang meningkat. Dalam situasi ketika individu dihadapkan pada tuntutan yang lebih sulit, *Self-Efficacy* berperan sebagai landasan psikologis untuk tetap mencoba dan mengambil peran yang lebih kompleks. Individu dengan *Self-Efficacy* lebih tinggi cenderung lebih siap menghadapi tugas sulit yang membutuhkan usaha dan ketekunan.

#### Indikator *Self-Efficacy*

Agar konsep *Self-Efficacy* dapat diukur dan dibahas secara lebih operasional, diperlukan “indikator” yang menjelaskan aspek-aspek keyakinan kemampuan diri yang dapat dikenali melalui pernyataan atau kecenderungan perilaku. Indikator pada bagian ini tidak dimaksudkan sebagai “hasil kerja”, melainkan sebagai tanda-tanda keyakinan internal bahwa individu mampu menyelesaikan tugas, mengatasi hambatan, serta mempertahankan efektivitas kerja dalam berbagai situasi. Uppathampracha & Liu (2022).

1. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan (*goal attainment*).
2. Menyelesaikan tugas yang sulit (*coping with difficult tasks*).
3. Memperoleh hasil penting dari pekerjaannya (*obtaining important outcomes*).
4. Mengatasi tantangan yang muncul dalam pekerjaan (*overcoming challenges*).
5. Melaksanakan tugas secara efektif (*task effectiveness*).
6. Menyelesaikan sebagian besar tugas lebih baik dibanding

- orang lain (*comparative competence*).
7. Berhasil melakukan hampir semua pekerjaan dengan baik (*broad task success*).
  8. Tetap bekerja efektif saat menghadapi hal-hal yang tidak terduga (*handling unexpected events*).

### Pengertian *Job Performance*

*Job performance* atau *job performance* kerja menggambarkan kontribusi karyawan yang dapat diamati melalui perilaku kerja dan hasil kerja yang dicapai ketika menjalankan perannya di organisasi. *Job performance* tidak hanya berbicara soal “apa yang dihasilkan”, tetapi juga tercermin dari bagaimana individu menampilkan perilaku kerja yang mendukung proses kerja: menjalankan tugas yang diberikan, menjaga mutu output, serta mengupayakan pekerjaan selesai sesuai tuntutan peran dan target kerja. Dalam konteks manajemen, cara pandang ini menempatkan *job performance* sebagai cerminan kualitas kontribusi SDM, karena *job performance* menjadi keluaran nyata yang dapat dievaluasi dan menjadi pijakan keputusan organisasi terkait efektivitas pengelolaan SDM (Prasetyo Hadi, 2023).

Selain dipahami sebagai bentuk kontribusi, *job performance* juga kerap dilihat sebagai capaian yang dibandingkan dengan standar organisasi. Artinya, *job performance* dinilai baik ketika individu mampu mencapai standar kerja yang ditetapkan atau bahkan melampaunya sesuai ekspektasi peran, target, serta parameter evaluasi di tempat kerja. Perspektif berbasis standar ini membantu organisasi membedakan antara aktivitas kerja yang sekadar “sibuk” dan aktivitas kerja yang benar-benar menghasilkan output bernilai serta memenuhi kriteria keberhasilan yang telah dirumuskan (Razak, 2021).

Literatur lain juga menegaskan bahwa *job performance* bersifat multidimensi. *Job performance* mencakup pelaksanaan tugas inti (*task performance*) sekaligus perilaku-perilaku di luar tugas inti yang berdampak pada efektivitas kerja secara lebih luas. Pada satu sisi, terdapat perilaku kontekstual (*contextual performance*) yang memperkuat iklim kerja—misalnya membantu rekan, menjaga kolaborasi, serta

menunjukkan inisiatif yang mempermudah tercapainya tujuan kerja. Pada sisi lain, terdapat perilaku kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) yang dapat menghambat atau merugikan organisasi. Kerangka multidimensi ini penting karena memungkinkan *job performance* dipahami secara lebih utuh: bukan hanya capaian tugas, tetapi juga kualitas perilaku kerja yang mendukung (atau justru mengganggu) proses organisasi (Fida et al., 2025; Bernales-Turpo et al., 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *job performance* karyawan adalah proses berorientasi yang dicapai oleh karyawan sesuai perannya dalam organisasi sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk memaksimalkan produktivitas.

### Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Job performance*

*Job performance* pada praktiknya jarang dipengaruhi oleh satu faktor tunggal. (Yao et al., 2022) Literatur mutakhir lebih sering memposisikannya sebagai hasil interaksi antara faktor situasional (misalnya tuntutan kerja, dukungan organisasi, karakter tugas) dan faktor individual (misalnya sumber daya psikologis, kondisi emosi, serta kemampuan mengelola tekanan) (Yao et al., 2022). Dalam kerangka *job demands-resources*, performa cenderung lebih terjaga ketika tuntutan pekerjaan berada pada level yang dapat dikelola dan didukung oleh sumber daya yang memadai (Yao et al., 2022). Sebaliknya, ketika tuntutan meningkat tetapi sumber daya tidak mengimbangi, individu berisiko mengalami pengurusan energi psikologis seperti: kelelahan, kecemasan, hingga *burnout* yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas kerja dan kualitas output (Yao et al., 2022).

1. *Job performance* umumnya dipengaruhi oleh kombinasi faktor situasional (kondisi kerja) dan faktor individual (sumber daya personal). Salah satu pendekatan yang sering dipakai dalam riset mutakhir menjelaskan bahwa performa berkaitan dengan kecocokan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Ketika tuntutan dan sumber daya berada dalam kondisi seimbang, efisiensi kerja cenderung meningkat dan individu lebih mampu mempertahankan

kualitas *job performance*. Sebaliknya, ketika tuntutan melampaui sumber daya, individu berisiko mengalami pengurasan energi psikologis (misalnya kelelahan, kecemasan, *burnout*), yang kemudian dapat menurunkan efektivitas kerja serta kualitas output (Yao et al., 2022).

2. Pada sisi individual, *psychological capital* (modal psikologis) sering disebut sebagai sumber daya personal yang membantu individu menjaga motivasi, belajar dan mengembangkan kapasitas kerja sehingga performa dapat meningkat. Karyawan dengan modal psikologis yang lebih kuat cenderung lebih proaktif menghubungkan dirinya dengan sumber daya lain, mempelajari keterampilan yang relevan, serta mengarahkan energinya untuk perbaikan performa. Namun, peran sumber daya personal ini tetap terkait konteks: ketika tuntutan kerja terlalu tinggi dan dukungan sumber daya terbatas, dorongan untuk terus “terlibat penuh” justru dapat menguras energi dan pada akhirnya berimplikasi pada penurunan kualitas performa (Yao et al., 2022).
3. Temuan empiris dalam jurnal yang kamu gunakan juga memperlihatkan bahwa faktor psikologis tertentu berkaitan dengan *job performance* melalui mekanisme yang lebih halus, bukan hubungan satu garis lurus. Misalnya, *burnout* berpotensi menurunkan performa karena menguras energi mental dan fisik, sedangkan *Self-Efficacy* profesional dan kepuasan hidup berkaitan dengan kecenderungan individu mempertahankan perilaku kerja yang lebih produktif. Bernales-Turpo et al. (2022) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *burnout*, *Self-Efficacy* profesional, dan kepuasan hidup terhadap *job performance*. Ini menegaskan bahwa kualitas *job performance* seringkali dipengaruhi oleh kondisi energi-psikologis dan bagaimana individu terhubung secara positif dengan pekerjaannya (Bernales-Turpo et al., 2022).
4. Selain itu, kondisi afektif seperti *anxiety at work* (kecemasan kerja) dan motivasi intrinsik juga dapat berkaitan dengan variasi *job performance* dalam konteks

tertentu. Razak (2021) menempatkan kecemasan kerja dan *Self-Efficacy* sebagai faktor yang berkaitan dengan *job performance*, dengan motivasi intrinsik berperan dalam menjelaskan bagaimana kondisi psikologis tersebut terkait dengan performa. Temuan seperti ini menguatkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *job performance* perlu dibaca secara kontekstual tergantung karakter pekerjaan, tuntutan peran dan dukungan organisasi karena pola hubungan antar variabel bisa berbeda antar lingkungan kerja (Razak, 2021).

### Indikator *Job performance*

Untuk memotret *job performance* secara lebih operasional, salah satu rujukan yang banyak digunakan adalah kerangka tiga dimensi: *task performance*, *contextual performance* dan *counterproductive work behavior*. Bernales-Turpo et al. (2022), misalnya, menggunakan Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) yang menilai *job performance* berdasarkan penilaian karyawan terhadap pelaksanaan tugas (*task*), kontribusi pada konteks kerja (*context*), serta perilaku kontraproduktif (*counterproductive*). Kerangka ini sejalan dengan gagasan bahwa *job performance* tidak tunggal, melainkan terdiri dari aspek tugas inti dan aspek perilaku kerja yang lebih luas di luar tugas inti (Fida et al., 2025; Bernales-Turpo et al., 2022).

Adapun indikator *job performance* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Task performance*: pelaksanaan tugas inti sesuai peran, termasuk kemampuan memenuhi target kerja dan menjaga kualitas output.
2. *Contextual performance*: perilaku yang mendukung lingkungan kerja, misalnya membantu rekan kerja, menjaga koordinasi, serta berinisiatif untuk memperbaiki cara kerja.
3. *Counterproductive work behavior*: perilaku yang menghambat efektivitas kerja dan berpotensi merugikan organisasi, misalnya mengabaikan prosedur kerja atau tindakan lain yang menurunkan kualitas proses maupun hasil kerja (Fida et al., 2025; Bernales-Turpo et al., 2022).

### Pengertian *work engagement*

*Work engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang terkait dengan pekerjaan, yang tercermin dari keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam menjalankan peran kerjanya (Yao et al., 2022). Kondisi ini tidak hanya muncul sebagai reaksi sesaat terhadap situasi tertentu, tetapi lebih dipahami sebagai keadaan kesejahteraan kerja yang bersifat relatif menetap dan meluas, serta tidak bergantung pada objek, situasi, atau individu tertentu (Uppathampracha & Liu, 2022). Dalam kerangka ini, *work engagement* menjadi “energi psikologis” yang membuat individu terdorong untuk berinvestasi secara fisik, kognitif dan emosional pada pekerjaannya, sehingga mampu mempertahankan keterlibatan dan ketekunan dalam proses kerja (Yao et al., 2022). Sejumlah temuan juga menggambarkan bahwa *work engagement* berkaitan dengan tingkat energi, ketekunan, identitas dan orientasi tujuan yang lebih kuat, sehingga karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif (Uppathampracha & Liu, 2022).

Secara lebih operasional, *work engagement* juga dipahami sebagai kondisi afektif-motivasional yang mendukung kualitas *well-being* di tempat kerja (Uppathampracha & Liu, 2022). Individu yang *engaged* cenderung mampu menerima kondisi kerja yang menantang dengan tetap menjaga perhatian dan devosi terhadap tugas, karena *work engagement* bekerja melalui mekanisme energi mental, ketahanan psikologis, serta motivasi internal untuk menghasilkan kontribusi bermakna (Uppathampracha & Liu, 2022). Pada level perilaku, *work engagement* berpotensi mendorong individu lebih aktif berbagi informasi kerja, mengomunikasikan ide, serta terlibat dalam interaksi yang produktif dengan rekan kerja, karena fokus dan dorongan untuk berkontribusi berada pada tingkat yang lebih tinggi (Uppathampracha & Liu, 2022).

Dalam banyak studi, *work engagement* dikonseptualisasikan sebagai keadaan mental yang menyenangkan dan memotivasi, yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Uppathampracha & Liu, 2022). Ketiga dimensi ini dipakai luas untuk menjelaskan bagaimana *work engagement* muncul

dalam bentuk energi (*vigor*), keterikatan dan kebanggaan (*dedication*), serta keterpusatan perhatian pada pekerjaan (*absorption*) (Uppathampracha & Liu, 2022). Dengan demikian, *work engagement* dapat diposisikan sebagai indikator penting dalam membaca kualitas keterlibatan psikologis karyawan yang berpotensi berkontribusi pada capaian kerja, khususnya ketika tuntutan pekerjaan menuntut konsistensi performa dari awal hingga akhir proses kerja (Yao et al., 2022).

### Faktor-Faktor yang mempengaruhi *work engagement*

*Work engagement* tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan sumber daya personal (*personal resources*) yang dimiliki individu (Orgambídez et al., 2021). Ketersediaan sumber daya di lingkungan kerja seperti dukungan emosional dari atasan dan rekan kerja berkaitan dengan meningkatnya peluang individu untuk lebih engaged, karena sumber daya tersebut membantu penyelesaian tugas dan menghadapi tuntutan kerja (Orgambídez et al., 2021). Di sisi lain, sumber daya personal seperti kualitas psikologis positif (misalnya optimisme atau resiliensi) juga membantu individu mengelola tuntutan kerja dengan lebih adaptif sehingga *work engagement* lebih mudah terbentuk (Orgambídez et al., 2021). Dengan kata lain, *work engagement* cenderung lebih kuat ketika organisasi menyediakan dukungan dan ketika individu memiliki modal psikologis yang memadai untuk menghadapi tekanan kerja (Yao et al., 2022).

Berikut faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement*:

1. *Job resources* (dukungan kerja & lingkungan sosial): Dukungan supervisor dan rekan kerja, sebagai bagian dari aspek pekerjaan yang membantu pemenuhan tugas dan mengatasi kesulitan, dapat meningkatkan peluang *work engagement* karena individu merasa lebih terbantu dalam menghadapi tuntutan kerja (Orgambídez et al., 2021).
2. *Personal resources* (sumber daya psikologis individu): *Self-Efficacy* dipandang sebagai sumber daya personal penting karena keyakinan pada kemampuan diri

membuat individu melihat tuntutan kerja sebagai tantangan yang bisa dikuasai dan mendorong investasi energi serta fokus yang lebih besar pada tugas, sehingga *work engagement* cenderung meningkat (Orgambídez et al., 2021; Uppathampracha & Liu, 2022).

3. Kesejahteraan psikologis dan kondisi afektif: Temuan pada tenaga kesehatan menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* profesional berkaitan positif dengan *work engagement*, sedangkan *burnout* berkaitan negatif, yang mengindikasikan bahwa kondisi kelelahan psikologis dapat menggerus *work engagement* (Bernales-Turpo et al., 2022). Selain itu, *life satisfaction* juga ditunjukkan memiliki hubungan positif dengan *work engagement* pada konteks tertentu, sehingga kualitas kesejahteraan hidup dapat menjadi faktor penguat *work engagement* (Bernales-Turpo et al., 2022).
4. Keseimbangan tuntutan dan sumber daya (*job demands-resources fit*): Ketika tuntutan kerja selaras dengan sumber daya yang tersedia, efisiensi kerja cenderung lebih tinggi. sebaliknya, ketika tuntutan melebihi sumber daya, peningkatan *work engagement* tidak selalu berujung pada hasil yang lebih baik karena dapat menguras sumber daya mental fisik dan meningkatkan risiko kelelahan (Yao et al., 2022). Bahkan, peningkatan *work engagement* yang terjadi bersamaan dengan tekanan tinggi dapat mendorong individu masuk ke siklus *fatigue* dan *burnout* bila tidak diimbangi dukungan yang cukup (Yao et al., 2022).

#### A. Indikator *Work engagement*

Indikator *work engagement* umumnya merujuk pada tiga dimensi utama, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang sering diukur menggunakan instrumen Utrecht *Work engagement Scale* (UWES) dalam berbagai versi (Uppathampracha & Liu, 2022; Bernales-Turpo et al., 2022). Pada salah satu rujukan, *work engagement* diukur menggunakan UWES-17 dan ketiga dimensi tersebut dipahami saling berhubungan kuat, sehingga banyak peneliti menghitung skor *work engagement* secara keseluruhan untuk

analisis tambahan (Uppathampracha & Liu, 2022). Studi lain yang juga membagi indikator ke dalam *vigor*, *dedication*, dan *absorption* untuk memotret tingkat komitmen/keterikatan kerja (Prasetyo Hadi, 2023).

Berikut indikatornya :

1. *Vigor*: ditandai oleh tingkat energi tinggi, ketahanan mental, keinginan untuk mengerahkan usaha, serta ketekunan ketika menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*: ditunjukkan melalui rasa penting terhadap pekerjaan, afeksi/ketertarikan, motivasi, kebanggaan, serta adanya tantangan yang dirasakan bermakna.
3. *Absorption*: ditandai oleh keterpusatan perhatian penuh pada tugas, sehingga individu tenggelam dalam pekerjaan dan fokus terjaga.

## METODE

Penulisan ini disusun menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur (*literature review*). Pendekatan kualitatif digunakan untuk menelaah serta memahami makna suatu persoalan sosial atau kemanusiaan dari sudut pandang individu maupun kelompok tertentu (Creswell, 2016). Sementara itu, *literature review* dipahami sebagai metode untuk menghimpun, menilai, dan menganalisis berbagai karya ilmiah yang relevan guna memperoleh pemahaman komprehensif sekaligus memperbarui informasi terkait topik yang dikaji (Puspita et al., 2023).

Sumber informasi utama dalam penulisan ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui kajian terhadap berbagai publikasi ilmiah, mencakup artikel dari jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional terindeks, buku-buku rujukan yang relevan, serta sumber berita yang berkaitan dengan isu yang dibahas. Kerangka teori yang digunakan dalam pembahasan adalah *Performance Theory* (teori *job performance*) sebagai landasan untuk menafsirkan hubungan antar konsep yang dikaji. Analisis dilakukan melalui penyusunan dan sintesis referensi secara evaluatif untuk memahami hubungan *Self-Efficacy* dan *job performance* : *work engagement* pada lingkungan kerja berbasis proyek.

## PEMBAHASAN

### a. Konsep Self-Efficacy pada Lingkungan Kerja Berbasis Proyek

Kerja berbasis proyek menempatkan individu pada konteks kerja yang cenderung sementara, berorientasi *deliverable*, dan sensitif terhadap perubahan; karena itu, kualitas kontribusi karyawan sering kali tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, melainkan juga oleh sumber daya psikologis yang membantu individu tetap efektif ketika target berubah, tenggat menekan, dan koordinasi lintas-peran meningkat. Dalam lingkungan kerja yang memiliki unsur "*temporariness*", variasi kondisi kerja semacam ini dapat memengaruhi cara individu mempertahankan performa, termasuk bagaimana mereka membaca tuntutan kerja dan menata ulang strategi kerja agar output tetap tercapai (Gilardi & Lazazzara, 2025; Qiu & Yang, 2022).

Salah satu sumber daya psikologis yang penting dalam konteks tersebut adalah *Self-Efficacy*, yakni keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menjalankan tugas dan mencapai hasil kerja yang diharapkan. Dalam konteks kerja, *Self-Efficacy* berkaitan dengan rasa mampu, kesiapan menghadapi tantangan, serta keyakinan bahwa hambatan dapat dikelola melalui upaya yang tepat (Razak, 2021). Pada ranah yang lebih spesifik, beberapa studi juga menekankan professional *Self-Efficacy* sebagai keyakinan pekerja bahwa ia mampu menjalankan aktivitas-aktivitas profesinya secara berhasil (Bernalles-Turpo et al., 2022).

Ketika pekerjaan bergerak dalam logika proyek yang sering menuntut iterasi, revisi, dan keputusan cepat *Self-Efficacy* bekerja seperti "filter" kognitif yang memengaruhi apakah seseorang merespons perubahan sebagai ancaman atau sebagai tantangan yang bisa dikelola. Individu dengan *Self-Efficacy* yang kuat cenderung lebih berani mengambil tanggung jawab, lebih gigih saat menghadapi hambatan, serta lebih cepat memulihkan fokus setelah muncul gangguan dalam proses kerja. Pola ini sejalan dengan temuan empiris yang menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* dapat mendorong keterlibatan positif dalam pekerjaan (*work engagement*) dan pada akhirnya berkaitan dengan peningkatan performa kerja (Prasetyo Hadi, 2023; Orgambídez et al., 2020).

Literatur juga memperlihatkan bahwa hubungan *Self-Efficacy* dan performa tidak selalu sederhana. Dalam konteks institusi tertentu, pengaruh langsung *Self-Efficacy* terhadap *job performance* bisa tidak signifikan, sementara pengaruhnya muncul melalui mekanisme psikologis lain seperti kecemasan kerja dan motivasi intrinsik (Razak, 2021). Ini penting untuk konteks proyek: keyakinan diri yang tinggi belum tentu otomatis menjadi performa tinggi jika kondisi kerja memunculkan tekanan, kekhawatiran evaluasi, atau ketidakpastian peran yang tidak dikelola. Karena itu, menempatkan *Self-Efficacy* sebagai “modal psikologis” perlu dibaca bersama proses-proses yang menjembatannya menuju kualitas *job performance*. Bukti yang menguatkan jalur “tidak langsung” ini juga tampak pada studi yang menunjukkan bahwa *work engagement* dapat menjadi mekanisme yang menyalurkan pengaruh professional *Self-Efficacy* terhadap *job performance* (Bernales-Turpo et al., 2022).

### **b. *Work engagement* sebagai Energi Psikologis dalam Kerja Proyek**

Jika *Self-Efficacy* menjelaskan keyakinan “saya mampu”, maka *work engagement* menjelaskan kondisi “saya hadir penuh dalam pekerjaan”. *Work engagement* umumnya dipahami sebagai keadaan psikologis positif terkait kerja yang ditandai oleh *vigor* (energi), *dedication* (keterlibatan bermakna) dan *absorption* (tenggelam fokus) (Orgambídez et al., 2020). Dalam praktiknya, *work engagement* membantu individu mempertahankan konsentrasi dan dorongan kerja, terutama ketika pekerjaan membutuhkan ketekunan dan kualitas perhatian yang stabil (Bernales-Turpo et al., 2022).

Dalam lingkungan kerja berbasis proyek, *work engagement* sering menjadi “bahan bakar” yang membuat pekerja sanggup bertahan pada fase intens misalnya saat mendekati *deadline*, ketika revisi datang beruntun, atau ketika koordinasi lintas-tim perlu dipercepat. Pada kondisi ideal, *work engagement* berkaitan dengan performa yang lebih baik karena pekerja memiliki energi, keterhubungan psikologis, dan fokus untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Hal ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan adanya hubungan antara *work engagement* dan *job performance*, meskipun bentuk hubungannya tidak selalu linear (Yao et al., 2022).

Di titik ini, literatur memberi peringatan penting: *work engagement* yang tinggi memang sering menguntungkan, tetapi *work engagement* yang “terlalu tinggi” dan berlangsung lama tanpa pemulihan dapat berubah menjadi jebakan. Studi menunjukkan relasi *work engagement-job performance* dapat berbentuk *inverted U-shaped*, artinya performa meningkat sampai titik tertentu, tetapi setelah melewati batas optimal, performa justru dapat menurun (Yao et al., 2022). Pada konteks proyek, risiko ini masuk akal karena kerja proyek kerap memunculkan intensifikasi kerja (tempo cepat, tuntutan tinggi, jam kerja melebar) yang, jika tidak diimbangi sumber daya dan pemulihan, dapat memicu kelelahan psikologis dan penurunan efektivitas kerja. Literatur review tentang *work intensification* sebagai *stressor* juga mengaitkannya dengan konsekuensi negatif bagi pekerja, termasuk aspek kesejahteraan dan kapasitas bertahan di bawah tekanan.

Karena itu, *work engagement* dalam kerja proyek lebih tepat dipahami sebagai energi psikologis yang perlu dikelola: cukup tinggi untuk menjaga kualitas *deliverable* dan kolaborasi, tetapi juga disertai batas pemulihan agar tidak bergeser menjadi kelelahan kronis. Perspektif ini membuat *work engagement* relevan sebagai penghubung (*mechanism*) antara sumber daya personal seperti *Self-Efficacy* dan keluaran kerja seperti *job performance* sejalan dengan temuan yang menunjukkan peran mediasi *work engagement* pada relasi *Self-Efficacy* dan outcome kerja (Bernales-Turpo et al., 2022; Prasetyo Hadi, 2023).

### c. Job performance pada Lingkungan Kerja Berbasis Proyek

Dalam kajian perilaku organisasi, *job performance* dipahami sebagai gambaran kualitas kontribusi karyawan yang tampak melalui perilaku kerja dan capaian tugas yang dihasilkan. Artinya, performa tidak hanya tercermin pada “output selesai”, tetapi juga pada cara individu menjalankan perannya misalnya ketepatan, konsistensi kualitas dan kemampuan memenuhi standar kerja yang diharapkan organisasi. Pada konteks kerja yang menuntut konsistensi layanan dan ketepatan keputusan, variasi performa individu dapat berdampak langsung pada kualitas proses kerja dan hasil yang diterima pihak lain. Karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang membuat performa meningkat

atau menurun, terutama ketika pola kerja makin dinamis dan *target-oriented*. (Meng & Berger, 2022)

Pada lingkungan kerja berbasis proyek, isu *job performance* sering menjadi lebih “terlihat” karena pekerjaan ditopang oleh tenggat, koordinasi lintas-peran, serta kebutuhan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan proyek. Dalam situasi seperti ini, *job performance* individu tidak cukup dinilai dari sekadar menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan menjaga kualitas, merespon perubahan dan mempertahankan efektivitas kolaborasi hingga proyek ditutup. Kerja proyek sendiri bersifat sementara dengan tujuan spesifik dan batas waktu yang jelas; karena itu, ritme kerja cenderung fluktuatif ada fase perencanaan, eksekusi, puncak tekanan (*peak*), hingga penutupan. Pada fase-fase kritis, konsistensi performa sering ditentukan oleh seberapa baik individu mengelola tekanan, menjaga fokus, dan tetap sinkron dengan tim. (Meng & Berger, 2022)

Literatur juga memberi catatan penting bahwa hubungan antara kondisi psikologis dan *job performance* tidak selalu satu garis lurus. Misalnya, terdapat konteks tertentu di mana *Self-Efficacy* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *job performance*; efeknya baru tampak melalui mekanisme psikologis lain seperti *job anxiety* dan *intrinsic motivation*. Temuan Razak (2021) menggambarkan bahwa *Self-Efficacy* dapat berperan lewat jalur perantara bukan selalu langsung sehingga menjelaskan mengapa hasil riset antar-konteks bisa berbeda.

Dari sisi keterkaitan *work engagement-job performance*, bukti empiris menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat menjadi jalur utama yang menjelaskan mengapa sumber daya psikologis tertentu akhirnya berdampak pada performa. Pada tenaga kesehatan, misalnya, *work engagement* memprediksi *job performance* dengan kuat dan berperan sebagai mediator yang menyalurkan pengaruh professional *Self-Efficacy*, *life satisfaction* dan *burnout* terhadap *job performance*. Artinya, ketika individu memiliki sumber daya psikologis yang lebih baik (misalnya keyakinan mampu), ia cenderung lebih *engaged* dan keterikatan itulah yang kemudian berkaitan dengan performa yang lebih tinggi. (Bernales-Turpo et al., 2022)

Namun, pembacaan terhadap performa dalam kerja proyek perlu hati-hati karena keterlibatan kerja yang tinggi pun berpotensi memiliki sisi “biaya”. Studi pada konteks pekerjaan bertekanan menunjukkan relasi *work engagement*, *job performance* dapat berpola *inverted U-shaped* pada level tertentu *work engagement* membantu performa, tetapi ketika *work engagement* terlalu tinggi (misalnya karena tekanan berkepanjangan dan pemulihan energi minim), performa justru dapat menurun karena kelelahan dan beban psikologis. (Meng & Berger, 2022)

Dengan demikian, pembahasan *job performance* pada kerja berbasis proyek menjadi lebih utuh apabila dilihat sebagai “hasil akhir” dari proses psikologis khususnya bagaimana keyakinan kemampuan (*Self-Efficacy*) mendorong keterikatan kerja (*work engagement*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan (atau dalam kondisi tertentu melemahkan) performa (Bernales-Turpo et al., 2022; Razak, 2021).

#### **d. Urgensi *Employer Branding* di Era Digital**

Secara konseptual, *Self-Efficacy* dapat dipahami sebagai sumber daya personal yang memengaruhi cara individu menilai tuntutan pekerjaan: tugas dipersepankan sebagai tantangan yang bisa dikelola (*manageable*), bukan ancaman yang melumpuhkan. Pada kondisi tersebut, individu cenderung lebih gigih, lebih fokus dan lebih aktif mengalokasikan energi untuk menyelesaikan pekerjaan. Di dalam dinamika kerja berbasis proyek yang sering menuntut keputusan cepat, koordinasi intens dan toleransi terhadap perubahan *Self-Efficacy* menjadi penting karena membantu individu bertahan saat tekanan naik dan tetap mengarahkan perilaku kerja pada target yang disepakati tim.

Peran mediasi *work engagement* menjembatani proses itu. Bukti empiris menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* dapat berkaitan positif dengan *work engagement*, lalu *work engagement* berkontribusi pada *job performance*. Pada model Bernales-Turpo dkk. (2022), professional *Self-Efficacy* memprediksi *work engagement* secara positif; dan *work engagement* kemudian memprediksi *job performance* dengan kuat, sekaligus menjadi mediator dalam hubungan beberapa

prediktor psikologis terhadap *job performance*. Dengan kata lain, *work engagement* dapat dibaca sebagai “mesin psikologis” yang mengubah keyakinan mampu menjadi energi kerja, konsentrasi dan persistensi yang lebih stabil yang kemudian tampak sebagai performa.

Meski demikian, mekanisme ini juga sensitif pada konteks tuntutan-sumber daya. Dalam kerangka *job demands-resources*, ketika tuntutan proyek terus meningkat dan sumber daya pemulihan terbatas, keterlibatan kerja yang sangat tinggi dapat berubah menjadi pengurasan energi psikologis. Inilah yang menjelaskan mengapa pada beberapa konteks hubungan *work engagement-job performance* tidak selalu linear, tetapi bisa mengikuti pola *inverted U-shaped*. Karena itu, pada kerja proyek, mediasi *work engagement* sebaiknya dipahami sebagai mekanisme yang umumnya membantu, namun tetap dipengaruhi oleh kondisi kerja (tuntutan, dukungan, dan peluang pemulihan) yang menyertainya.

Ringkasnya, sintesis literatur ini mengarah pada pemahaman bahwa:

1. *Self-Efficacy* memperkuat kesiapan psikologis menghadapi tuntutan proyek.
2. Kesiapan itu meningkatkan *work engagement*.
3. *Work engagement* menjadi jalur yang menjelaskan mengapa individu dapat mempertahankan performa.
4. Ketika tuntutan proyek melewati batas sumber daya, *work engagement* tinggi pun berpotensi mengarah pada kelelahan yang melemahkan performa sehingga aspek pengelolaan sumber daya kerja menjadi penting dalam menjaga konsistensi *job performance*.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil sintesis dari berbagai literatur yang relevan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Self-Efficacy*, *work engagement* dan *job performance* dalam lingkungan kerja berbasis proyek bersifat saling terkait dan dipengaruhi oleh konteks kerja yang dinamis. Berdasarkan sintesis dari berbagai temuan penelitian, *Self-Efficacy* dipahami sebagai sumber daya psikologis yang dapat membantu

individu menghadapi tuntutan kerja, terutama ketika pekerjaan menuntut adaptasi cepat, koordinasi lintas-peran dan pencapaian target dalam batas waktu tertentu. Secara umum, *Self-Efficacy* cenderung berkaitan positif dengan perilaku kerja yang lebih terarah dan upaya yang lebih gigih, sehingga berpotensi mendukung kualitas kontribusi karyawan.

Di sisi lain, pembahasan literatur menunjukkan bahwa hubungan *Self-Efficacy* dan *job performance* tidak selalu bersifat langsung dan seragam di semua konteks. Beberapa studi menemukan bahwa pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *job performance* dapat menjadi tidak signifikan secara langsung, namun muncul melalui mekanisme psikologis lain. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antarvariabel dipengaruhi oleh konteks pekerjaan, karakteristik organisasi, serta mekanisme internal yang menjembatani keyakinan diri dan performa kerja.

Dalam kerangka tersebut, *work engagement* muncul sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana *Self-Efficacy* dapat “berubah” menjadi kontribusi kerja yang lebih nyata. *Work engagement* yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* mewakili energi psikologis yang membuat individu lebih terlibat, fokus, dan bertahan dalam menyelesaikan tugas. Pada konteks kerja proyek, *work engagement* membantu individu menjaga intensitas kerja pada fase-fase kritis, sehingga performa lebih mungkin terjaga.

Namun, kajian juga menunjukkan bahwa hubungan *work engagement* dan *job performance* dapat dipengaruhi oleh dinamika tuntutan-sumber daya. Pada kondisi tertentu, keterlibatan kerja yang sangat tinggi tanpa pemulihan yang memadai berpotensi menimbulkan kelelahan, sehingga performa tidak selalu meningkat secara linear. Karena itu, penguatan *Self-Efficacy* dan *work engagement* perlu dibaca bersama desain kerja proyek dan dukungan organisasi agar keterlibatan kerja tetap produktif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, sintesis ini mengarah pada kesimpulan bahwa *Self-Efficacy* berperan sebagai sumber daya

personal, sementara *work engagement* berfungsi sebagai jalur psikologis yang dapat memperkuat hubungan *Self-Efficacy* dengan *job performance*, khususnya pada lingkungan kerja berbasis proyek yang menuntut konsistensi kualitas, kolaborasi dan ketahanan performa sepanjang siklus proyek.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1997). \*Self-efficacy: The exercise of control\*. W. H. Freeman.
- Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, M., & Morales-García, W. C. (2022). Burnout, professional self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: The mediating role of work engagement. *Journal of Primary Care & Community Health*, 13, 1–9. <https://doi.org/10.1177/21501319221101845>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), \*Handbook of industrial and organizational psychology\* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Creswell, J. W. (2016). \*Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches\* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fida, R., Marzocchi, I., Arshad, M., Paciello, M., Barbaranelli, C., & Tramontano, C. (2025). Self-efficacy and nontask performance at work. A meta-analytic summary. *Personality and Individual Differences*, 241, 113179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113179>
- Fredita, S. Y., Khalimatus'sadiah, Putri, N. L., & Komalasari, S. (2025). Pengaruh *self-efficacy* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Banjarmasin dengan kepuasan kerja sebagai mediator. *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 23 (1), 39–45.
- Gilardi, S., & Lazazzara, A. (2025). Organisational climate for temporariness: Exploring employees' shared perceptions within intra-organisational temporary forms. *International Journal of Project Management*, 43,

102720.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102720>
- Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivationand work engagement. International Journal of Research in Business and Social Science, 12 (2), 653–661.  
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2465>
- International Organization for Standardization. (2020). \*Project, programme and portfolio management Guidance on project management\* (ISO Standard No. 21502:2020).  
<https://www.iso.org/standard/74947.html>
- Kuswandi, N., & Sulistyo Radikun, T. B. (2024). Pengaruh Continuous Learning Terhadap Employee's Task & Contextual Performance Pada Long List Talent PT XYZ. *Journal of Syntax Literate*, 9 (6).
- Maliyah, A. W., & Budiono, E. (2024). Pengaruh self efficacy dan organizational trust terhadap employee performance melalui employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12 (4), 1006–1022.
- Mauno, S., Herttalampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T., & Kubicek, B. (2023). Is work intensification badfor employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work & Stress*, 37 (1), 100–125.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>
- Melati, L. E., & Kharismasyah, A. Y. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Locus of Control, dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Purbalingga. 4 (6), 803–814.
- Ningsih, W. F., & Hayati, I. R. (2020). Dampak Efikasi Diri Terhadap Proses & Hasil Belajar Matematika (The Impact Of Self-Efficacy On Mathematics Learning Processes and Outcomes). *Journal on Teacher Education*, 1 (2), 26–32.  
<https://doi.org/10.31004/jote.v1i2.514>
- Orgambídez, A., Borrego, Y., & Vázquez-Aguado, O. (2020). Linking self-efficacy to quality of working life: The role of work engagement. *Western Journal of Nursing Research*. Advance online publication, 1–8.  
<https://doi.org/10.1177/0193945919897637>
- Puspita, I., Indarti, N., & Nurhayati, D. (2023). Pendekatan,

- metode, strategi, dan model pembelajaran: Literature review. \*Jurnal Equilibrium Nusantara, 2\*(1), 93–96. <https://doi.org/10.56854/jeqn.v2i1.150>
- Project Management Institute. (2021). \*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition and the standard for project management\*. Project Management Institute.
- Razak, N. (2021). How self-efficacy drives job performance: The role of job anxiety and intrinsic motivation. *Jurnal Manajemen*, 25 (2), 190–205. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i2.735>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Samimi, E., & Sydow, J. (2021). Human resource management in project-based organizations: Revisiting the permanency assumption. \*The International Journal of Human Resource Management, 32\*(1), 49–83. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783346>
- Simaremare, R. L., Sinaga, A. T. I., & Siahaan, A. L. (2023). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Sekolah Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas VIII SMP Negeri 6 Pematang Siantar Tahun Ajaran 2022 / 2023. *Jurnal Sains Student Research*, 1 (2), 402–414.
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for innovation: Self-efficacy and work engagement as sequential mediation relating ethical leadership and innovative work behavior. *Behavioral Sciences*, 12 (8), 266. <https://doi.org/10.3390/bs12080266>
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The relationship between work engagement and job performance: Psychological capital as a moderating factor. *Frontiers in Psychology*, 13, 729131. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>